CATALOGUED
JUN 3 0 1978

RAPPORT DE LA

MISSION D'ETUDE SUR LE FONCTIONNEMENT LINGUISTIQUE DES SIEGES SOCIAUX D'ENTREPRISES MULTINATIONALES

6 - 17 JUIN 1977

REGIE DE LA LANGUE FRANCAISE

GOUVERNEMENT DU QUEBEC

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
SEP 01 1977
RECEIVED

La mission sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux d'entreprises multinationales établis en Europe a été préparée conjointement par la Régie de la langue française, le ministère des Affaires intergouvernementales, et, pour la partie qui s'est déroulée en France, par le ministère des Affaires Etrangères.

Quant à la partie de la mission qui s'est déroulée dans les autres pays européens, elle a été préparée par les représentants de l'entreprise privée et de l'université qui ont participé à la mission.

La mission était composée des personnes dont le nom et le titre apparaissent à l'annexe I.

I. Mandat de la mission

La mission avait un double mandat. D'une part, elle devait aller recueillir diverses informations sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux d'entreprises multinationales établis en Europe. D'autre part, elle devait faire, au besoin, des observations sur la préparation de la partie de la législation linguistique traitant des programmes de francisation des sièges sociaux établis au Québec par des sociétés ou entreprises ayant des activités à l'échelle canadienne ou internationale.

La première partie du rapport fait état de la méthode à laquelle nous avons eu recours pour recueillir nos informations et la seconde, des constatations auxquelles nous sommes arrivés sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux.

II. L'enquête sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux: Entreprises visitées et guide d'entrevue

Nos informations ont été recueillies lors de rencontres avec des représentants de la direction générale de sièges sociaux d'entreprises multinationales. Les sièges sociaux que nous avons visités sont localisés dans cinq (5) pays européens, soit: l'Allemagne, la Belgique, la France, la Hollande et la Suisse. La liste des personnes rencontrées ainsi que celle de leurs fonctions, des entreprises qu'elles dirigent et des endroits où sont situés les sièges sociaux apparaît à l'annexe II.

Les personnes rencontrées ont été approchées afin de nous permettre de recueillir des informations qui soient les plus complètes et les plus fiables possibles.

Quant aux entreprises, elles ont été choisies en tenant compte de l'objectif suivant: nous voulions être mis en présence d'une diversité de conditions de fonctionnement linguistique. Nous avons rencontré les directions générales d'entreprises diverses dans la nature de leurs opérations, internationales dans leur rayonnement et dont une proportion importante du chiffre d'affaires était réalisée à l'extérieur du pays où était situé le siège social.

Les sièges sociaux que nous avons visités sont situés dans des pays qui sont différents du point de vue de leur profil linguistique. Une partie des états majors d'entreprises que nous avons rencontrés oeuvrent dans des pays linguistiquement hétérogènes (Belgique et Suisse); une autre partie oeuvre dans des pays beaucoup plus homogènes linguistiquement (Allemagne, France et Hollande).

Nos informations ont éte recueillies lors de rencontres qui ont eu lieu le plus souvent à l'endroit où est situé le siège social. Ces visites nous ont fait rencontrer, dans la grande majorité des cas, plusieurs membres de la direction générale des sièges sociaux. Toutes les informations ont été recueillies suivant une procédure qui se voulait la plus uniforme possible. Un guide d'entrevue avait étépréparé par la Direction de la recherche de la Régie de la langue française, guide que nous avons systématiquement utilisé dans nos échanges avec les dirigeants des sièges sociaux.

Le guide d'entrevue incluait des questions portant sur les sujets suivants:

1. L'utilisation des langues dans les communications entre la direction des sièges sociaux et les établissements de l'entreprise avec lesquelles elle est en contact.

2. L'utilisation des langues dans les communications entre les personnes travaillant au siège social.

3. L'utilisation des langues dans les communications internes et externes au siège social mais dont le contenu se rapporte d'abord et avant tout aux activités scientifiques et technologiques de l'entreprise.

4. Les exigences en matière de connaissances linguistiques que doivent posséder les personnes oeuvrant au siège social.

5. La composition nationale et linguistique des appareils de direction des sièges sociaux et les politiques de l'entreprise en matière de participation des nationaux à la direction des établissements établis dans les divers pays où elles ont des filiales.

III. Observations préliminaires relatives au fonctionnement linguistique des sièges sociaux

Nous pensons qu'il est opportun de faire précéder la présentation de nos constatations sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux par quelques observations générales. Ces observations portent essentiellement sur les principes qui guident les entreprises dans les choix qu'elles font en matière linguistique dans leurs activités nationales et internationales.

Il nous est apparu que l'attitude des multinationales face aux questions linguistiques est fondamentalement inspirée par des considérations pragmatiques.

Il faut aussi dire que même si les choix linguistiques des sièges sociaux sont pragmatiques, ils sont toujours en parfaite harmonie avec le respect des langues prépondérantes, soit dans le pays, soit sur le territoire régional où est situé le siège social. Nous avons constaté que les directions générales des sièges sociaux sont toujours respectueuses de la langue de la majorité de la population du territoire où ils sont installés. Nous nous référons, bien entendu, au fonctionnement administratif interne des sièges sociaux et non pas à leurs pratiques dans le champ des activités internationales où c'est

souvent une autre langue que celle de la majorité locale qui est prédominante. Mais dans tous les sièges sociaux, la langue de la majorité linguistique locale occupe toujours une place importante dans le déroulement des activités internes. Le respect des langues nationales semble le plus fort en Suisse où nous avons observé une pratique fort étendue du multilinguisme et un esprit national de tolérance à l'égard des langues.

Nous avons remarqué que les sièges sociaux n'adoptent presque jamais de politiques formelles ou systématiques de fonctionnement linguistique. C'est encore ici le pragmatisme qui préside aux pratiques linguistiques des entreprises.

Cependant, tous les pays reconnaissent parfois très explicitement une ou des langues privilégiées, soit en leur donnant un statut juridique officiel, soit en les élevant au statut de langue d'usage courant parce qu'elles sont largement prépondérantes; et les entreprises se conforment à la volonté nationale telle qu'exprimée par l'État ou simplement par l'opinion publique en l'absence de législation.

Un mot finalement sur la participation des personnes de diverses langues et de diverses nationalités

aux appareils de direction des entreprises multinationales. Deux observations générales s'imposent:

- Plus l'entreprise est internationale par son marché, sa technologie et ses établissements de production, plus grande est la participation des employés de diverses langues et nationalités au niveau des cadres supérieurs de direction. La conséquence évidente qui en découle est que, pour faire carrière aux sièges sociaux de ces entreprises, il faut au moins être bilingue, et presque toujours connaître l'anglais.

- Plus l'entreprise s'internationalise dans ses activités commerciales, industrielles, scientifiques et technologiques, plus s'accentue la tendance à déléguer la gestion des filiales étrangères à des nationaux du pays où celles-ci sont implantées.

IV. Constatations de l'enquête sur le fonctionnement linguistique des sièges sociaux

1. Langues de fonctionnement interne

a) La langue la plus utilisée dans les communications internes du siège social est la langue de la majorité linguistique de la région, qui est, dans tous les cas observés, la langue des dirigeants de l'entreprise.

b) Quand il y a d'autres langues officielles, elles sont aussi utilisées au siège social dans des proportions variables.

c) L'anglais peut toujours être utilisé au siège social.

L'utilisation de la langue la plus répandue dans une région comme langue prédominante de fonctionnement interne n'a rien d'inattendu dans des pays comme la France et l'Allemagne qui forment chacun un bloc linguistique imposant. Il est remarquable de constater, par ailleurs, que cette situation existe même pour des communautés linguistiques relativement peu nombreuses, comme c'est le cas en Hollande et en Suisse. Dans ce dernier cas, il est à signaler que même le suisse allemand, qui est un dialecte régional, est la langue parlée prédominante de fonctionnement interne pour des sièges sociaux d'entreprises à envergure mondiale situés en Suisse Allemande.

Nous avons en même temps constaté l'ouverture très grande faite en ce pays à l'usage des autres langues officielles. Le suisse allemand, le français et l'italien peuvent la plupart du temps être utilisés dans les communications internes avec grande facilité. On a aussi discerné en Belgique une volonté de combler les carences dans la possibilité d'utiliser les deux langues officielles au siège social.

Enfin, l'anglais est apparu comme le véhicule commun auquel chacun pouvait toujours avoir recours pour

faciliter les communications. L'intensité de cette utilisation comme dénominateur commun variait toutefois sensiblement d'un pays à l'autre, allant d'une présence très marquée en Hollande à une nécessité circonstanciée en France.

2. Langues de communication internationale

De toutes les langues d'origine européenne ayant une diffusion internationale, telles l'allemand, l'anglais, l'espagnol et le français, c'est l'anglais qui est la plus fréquemment utilisée dans les activités internationales des entreprises, que ces activités soient commerciales, industrielles, scientifiques ou techniques.

La prédominance de l'anglais comme langue commune des échanges internationaux est tout à la fois massive et progressive et cela plus ou moins indépendamment de la langue d'origine des entreprises.

Les causes de ce phénomène sont complexes et nous ne pouvons guère que le constater. La grande diffusion de la connaissance de l'anglais, langue seconde, à travers l'Europe et le reste du monde, est saisissante. Elle est fort utilisée et tout indique qu'elle progresse partout. L'anglais devient ainsi l'espéranto de

l'activité économique internationale. Des entreprises de toutes origines nationales et linguistiques l'utilisent dans leurs activités de coordination et d'échanges internationaux et nulle part cette utilisation n'est perçue comme une contrainte. L'approche est pragmatique: on utilise l'anglais comme langue commune des activités internationales de la même façon qu'on utiliserait n'importe quelle autre langue qui conviendrait mieux. C'est probablement en France que la volonté de maintenir la langue nationale comme langue de communication internationale est la plus forte. Ceci tient sûrement à la taille de la nation française comparée à la nation belge, hollandaise et suisse. Mais il faut aussi invoquer le statut de langue internationale - européenne - qu'a occupé le français durant des siècles. Les Français tiennent à conserver ce statut à leur langue et son usage dans les communications avec les filiales françaises à l'étranger témoigne de cette volonté.

L'utilisation de l'anglais dans les échanges internationaux dont le contenu est surtout scientifique et technique est particulièrement forte.

Les réunions scientifiques internationales organisées par les entreprises, les rencontres professionnelles et techniques, les cours et les séminaires de perfectionnement mettant en présence des spécialistes de nationalités et de langues diverses se tiennent le plus souvent en anglais. Lorsqu'ils ont lieu dans plusieurs langues, chacun étant libre de s'exprimer dans la sienne, la documentation qui sert de base aux enseignements et aux discussions est souvent en langue anglaise.

3. Langue de production scientifique et technique

Malgré la diffusion et l'utilisation de l'anglais comme langue internationale des échanges scientifiques et technologiques, les spécialistes conservent très largement la capacité effective d'utiliser leur langue maternelle pour la production de leurs travaux professionnels. Le spécialiste est en réalité libre quant au choix de sa langue de production scientifique et technique même s'il peut utiliser une ou plusieurs autres langues pour des fins de documentation et de consultation. Quant aux travaux scientifiques destinés à une diffusion internationale, ils sont souvent ou bien produits directement en anglais ou produits dans la langue du chercheur puis traduits en anglais.

4. Communications avec les clients

L'entreprise communique avec ses clients dans leurs langues. Ce choix linguistique en matière commerciale est presque universellement pratiqué.

Il s'établit parfois des relations entre la langue du client et la langue de production scientifique et technique. En effet, il y a des cas où client et producteur ne sont pas de la même langue, ce qui peut entraîner toutes sortes d'adaptations allant de l'adoption pure et simple de la langue du client comme langue de production jusqu'au maintien de la langue des chercheurs et ingénieurs, le produit final pouvant être traduit afin d'être accessible au client. Les choix qui sont faits dans ce domaine n'ont rien de doctrinal et les entreprises ne semblent pas avoir de politiques officielles et fixes qui les guident. Les décisions sont prises plus ou moins spontanément selon les aléas de la concurrence, la disponibilité linguistique des spécialistes et toutes sortes d'autres considérations pratiques.

5. Exigences linguistiques envers le personnel du siège social

Dans les communications administratives avec les établissements situés dans des pays étrangers, les sièges sociaux à peu d'exceptions près utilisent surtout l anglais mais aussi des langues connues par leurs interlocuteurs.

Dans les communications techniques avec les établissements situés dans des pays étrangers, les sièges sociaux utilisent presque exclusivement l'anglais.

En France, le français est couramment employé par les sièges sociaux des multinationales dans leurs échanges de toutes sortes avec leurs filiales bien que l'utilisation de l'anglais augmente.

La connaissance de l'anglais est essentielle pour un cadre qui doit travailler au siège social d'une entreprise qui effectue des opérations internationales.

La plupart des entreprises ont des exigences linguistiques précises sur les connaissances linguistiques du personnel du siège social et presque toutes ont des programmes de formation linguistique.

6. Présence d'étrangers dans les sièges sociaux

Les sièges sociaux accueillent souvent des étrangers qui viennent y travailler pour des stages plus ou moins prolongés.

Dans bien des cas, ces étrangers ignorent les langues qui sont couramment utilisées au siège social. Ce type de mobilité du personnel de l'entreprise donne lieu à une diversité d'adaptations linguistiques. Dans certains cas, le stagiaire en viendra à connaître suffisamment la langue de communication interne prédominante au siège social pour pouvoir l'utiliser couramment avec ses collègues du pays d'accueil. Dans d'autres cas, les échanges courants et professionnels entre étrangers et gens du pays se feront dans la langue communément connue de part et d'autre. Cette langue est presque partout l'anglais.

Il faut ajouter qu'en général l'accueil des étrangers est de pratique normale au sein des sièges sociaux. Elle ne semble pas causer de problème nulle part et d'autant moins que les étrangers dans la grande majorité des cas, surtout si leur séjour est prolongé, ont tendance à apprendre la langue du pays.

7. Communications entre le siège social et les établissements situés dans le même pays

Ces communications se font généralement dans la langue de l'établissement.

V. Conclusions

Les constatations faites nous inspirent diverses réflexions dont nous avons dégagé les conclusions suivantes:

1. Le fonctionnement harmonieux d'un siège social aux dimensions internationales est lié à une attitude ouverte vis-à-vis l'utilisation de différentes langues.

2. A cause des ramifications nombreuses et complexes des activités d'un siège social, il apparaît impossible de couvrir par une législation linguistique qui ne nuise pas à son bon fonctionnement, tous les cas qui peuvent se présenter. Il apparaît donc plus approprié de s'inspirer d'une philosophie incitative plutôt que coercitive lorsque l'on veut influencer le comportement linguistique des sièges sociaux.

3. L'utilisation d'une langue comme langue interne de fonctionnement d'un siège social est très liée à la présence, en nombre critique, de cadres à la haute direction dont cette langue est la langue maternelle.

   Toute politique visant à augmenter l'usage d'une langue à un siège social doit donc principalement passer par l'augmentation du nombre de cadres à la haute direction dont cette langue est la langue maternelle.

Etant donné que toute politique adoptée par un siège social ne doit pas perturber son bon fonctionnement, et comme il va de soi que toute promotion présuppose la compétence nécessaire au poste, il en découle que l'usage plus grand d'une langue à un siège social, ne peut se faire que progressivement et à moyen terme.

Nous sommes d'avis que le succès d'une telle politique repose d'abord sur la création d'une infrastructure de cadres compétents aux premiers échelons, réservoir de promotions futures.

4. Il est possible qu'une communauté linguistique, même relativement peu nombreuse, puisse fournir un réservoir suffisant de ressources humaines donnant le ton à la gestion de sièges sociaux à dimensions largement internationales.

   Nous avons constaté dans les faits lors de nos visites, que chaque communauté linguistique à l'intérieur d'un pays a su développer les compétences voulues pour diriger dans sa langue les sociétés les plus importantes.

5. Pour favoriser l'accession d'un groupe linguistique au niveau des décisions importantes d'un siège social, il faut s'assurer que ce groupe acquière, grâce au système d'éducation, une connaissance pratique de l'anglais.

6. Une communauté linguistique, relativement peu nombreuse, a intérêt à posséder un système d'éducation qui favorise non seulement le bilinguisme, mais aussi le multilinguisme, car sa situation l'oblige à s'adapter aux autres.

7. Pour donner les résultats escomptés, l'enseignement des langues dans le système d'éducation doit baigner dans une atmosphère d'ouverture aux autres que l'État doit contribuer à réaliser.

ANNEXE I

Membres de la mission

Noms	Titres
M. André BISSON	Vice-président et directeur général La Banque de Nouvelle-Ecosse
M. Jean-Claude CORBEIL	Directeur, Terminologie Régie de la langue française
M. Camille DAGENAIS	Président du conseil et chef de la direction Groupe SNC
M. Pierre DESMARAIS II	Président Conseil du Patronat
M. Maurice FORGET	Président Régie de la langue française
M. Pierre FRECHETTE	Vice-président (Québec) La Banque Royale du Canada
M. Daniel JOHNSON	Secrétaire Power Corporation of Canada, Limited
M. Pierre LAPORTE	Directeur Recherche et évaluation Régie de la langue française
M. Pierre LAURIN	Directeur Ecole des Hautes Etudes Commerciales (Montréal)
M. M. Brian MULRONEY	Vice-président exécutif Iron Ore Company of Canada
L'honorable Maurice SAUVE	Vice-président, Administration Consolidated-Bathurst Limitée
M. Conrad SABOURIN	Agent de recherche et de planification Régie de la langue française

ANNEXE II

Liste des entreprises visitées

Dates	Noms	Endroits	Hôtes principaux
6 juin	Philips	Eindhoven Hollande	Dr L. E. Groosman Manager, Concern Committee External Relations
6 juin	Unilever	Rotterdam Hollande	Dr J. H. Van Ommen Manager, External Relations and Secretariat
7 juin	Société Générale de Banque	Bruxelles Belgique	M. Henri Fayt Membre du comité de direction
7 juin	Petrofina	Bruxelles Belgique	M. A. Demeure De Lespaul Président et chef de la Direction
8 juin	Union de Banque Suisse	Zurich Suisse	M. Karl Janjoeri Directeur
8 juin	Sulzer Frères	Zurich Suisse	Dr Jean Bacher Directeur
8 juin	Brown Boveri	Baden Suisse	M. G. Tahlmann Vice-President, Canada and Latin America
8 juin	Hoffman-Laroche	Bâle Suisse	Dr D. Fuglistaller Administrateur délégué
9 juin	CIBA-GEIGY	Bâle Suisse	M. Schramek Membre du comité de direction
9 juin	Nestlé	Vevey Suisse	M. Jacques Paternot Directeur général

(suite)

ANNEXE II

Dates	Noms	Endroits	Hôtes principaux
10 juin	INSEAD Affaires Etrangères	Fontainebleau Paris (Quai d'Orsay)	MM. Cailliau, Sauvage et Evans Hauts fonctionnaires français
13 juin	Siemens	Munich Allemagne	Dr Karl Hebebrand General Manager International Sales Department
13 juin	Creusot - Loire	Paris France	M. Guy Bernard Directeur des participations industrielles internationales
14 juin	Pechiney	Paris France	M. Morin Directeur de la formation et des cadres
14 juin	I.B.M. (Europe)	Paris France	M. Jacques Maisonrouge Président
15 juin	Imetal	Paris France	M. Eichenberger Directeur
15 juin	C.I.I. - Honeywell Bull	Paris France	M. Gaudfernau Directeur général adjoint
16 juin	Air France	Paris France	M. Roubaud Directeur général adjoint
17 juin	Société Renault	Paris France	

* * *